

Das Wissen muss ein Können werden.

Carl von Clausewitz, 1832

Wir reden über den Kampf um Marktanteile, Preiskriege und Rabattschlachten, als sei die Metaphorik des Militärischen ideal, um Managementstrategien zu erklären. Selbst der Begriff der Strategie kommt aus dem Militärischen, denn der dem Griechischen entnommene *strategos* ist ein Heerführer beziehungsweise General. Der französische General und Kriegshistoriker Jacques-Antoine-Hippolyte, Comte de Guibert, führte den Begriff der *stratégie* im achtzehnten Jahrhundert in den modernen Sprachgebrauch ein, als er in seiner Schrift *Défense du Système de Guerre Moderne* die preußische Kriegstaktik beschrieb. Bekannter wurde der Begriff später durch den preußischen General Carl von Clausewitz (Clausewitz 2010). Im Jahr 1806 zog er als preußischer Stabskapitän und Adjutant in den Napoleonischen Krieg. Nach der Doppelschlacht bei Jena und Auerstedt am 14. Oktober 1806 verbrachte er ein Jahr in französischer Kriegsgefangenschaft. In der Zeit analysierte er in den *Historischen Briefen über die Kriegereignisse im Oktober 1806* sowohl die Niederlage der preußischen Armee als auch die Taktik Napoleons. Nach seiner Rückkehr 1809 holte ihn der preußische General Gerhard von Scharnhorst in seinen Stab und machte ihn ein Jahr später zu seinem Bürochef. Darüber hinaus unterrichtete Clausewitz als Hauslehrer die preußischen Prinzen in Generalstabsdienst und Taktik. Im Jahr 1815 nahm er unter Generalfeldmarschall Gebhard von Blücher als Stabschef eines preußischen Korps an dem letzten preußisch-engli-

schen Feldzug gegen Napoleon I. teil, der in der Schlacht bei Waterloo (1815) und somit Napoleons Niederlage endete. Bis 1818 diente er unter General August von Gneisenau, anschließend wurde Clausewitz Direktor der Allgemeinen Kriegsschule in Berlin und 1821 in den preußischen Generalstab aufgenommen. Er starb 1831 an der Cholera.

Geblichen ist sein unvollendetes, postum von seiner Witwe Marie von Clausewitz 1832 herausgegebenes militärisches Standardwerk *Vom Kriege*. Es ist eine umfangreiche Studie der Kampfmöglichkeiten des Massenheers, wie man es von der französischen Armee unter Napoleon kennt. Dennoch waren die Soldaten für Clausewitz keine gesichtslose Masse, die sich blind der Disziplin unterwirft, sondern eine Anzahl von Individuen, unter denen „der unbedeutendste (sic) imstande ist, einen Aufenthalt oder sonst eine Unregelmäßigkeit zu bewirken.“ Diese Unregelmäßigkeiten – ebenso einschneidend während eines Gefechts wie das Wetter –, hielt Clausewitz für die „Friktionen“, die das Kriegshandwerk schwierig machten. Wegen dieser Friktionen ging Clausewitz davon aus, dass Feldzüge nicht bis ins Detail geplant werden können, sondern Offiziere sich ein ums andere Mal auf veränderte Umstände einstellen müssen. Für ihn ließ sich dieses Problem auch nicht durch umfangreiche Informationen beheben, denn nach seiner Erfahrung waren die Nachrichten im Krieg überwiegend widersprüchlich, falsch oder zumindest großer Unsicherheit unterworfen. Deswegen gab Clausewitz auch keine klaren Vorgaben zur Entwicklung einer Strategie. Vielmehr erforderte seiner Meinung nach die Entwicklung von Strategien geistige Flexibilität und die Fähigkeit, ein breites Spektrum von Handlungsoptionen zu erkennen, durchdenken und dank außergewöhnlicher „Eigenschaften des Geistes“ richtig bewerten zu können. Mitunter versetzte er sich in die Lage eines an Ressourcen unterlegenen Taktikers, der militärische Konflikte durch die Wahl ungewöhnlicher Guerilla-Methoden für sich entscheiden konnte, wie die spanische Armee, die sich trotz ihrer Unterlegenheit in den Jahren 1808–1814 gegen die französischen Truppen Napoleons durchsetzte. Ein anderes Vorgehen wiederum bezeichnete er als Ermattungsstrategie. Sie beinhaltete, den Feind in eine lange Defensive zu zwingen und auf die Weise zu zermürben, so wie Napoleon seinen Russlandfeldzug ursprünglich geplant hatte. Überhaupt findet sich bei Clausewitz

Abb. 2.1 Carl von Clausewitz, *Vom Kriege*.
(Quelle: Rowohlt Verlag, Reinbek)



erstmals die Kategorisierung einzelner Gefechtsformen, grundsätzlich unterteilt in defensives und offensives Kämpfen. Dementsprechend klassifizierte er die jeweiligen Unterkategorien – auch sie beispielhaft in ihrer Detailliertheit – vom Angriff auf verschanzte Lager, Truppen im Gebirge, in Morästen oder Wäldern bis zu Angriffen während Überschwemmungen und auf eine feindliche Armee im Quartier. Ebenso sorgfältig wurden die strategischen Gegenpositionen beschrieben und die Gefechtszüge, die sich aus der Defensive ergeben (Abb. 2.1).

Die Erkenntnisse von Clausewitz und anderen Militärstrategen – in Asien etwa Sun Tzu oder Musashi – im Licht wirtschaftlicher Problemstellungen zu diskutieren, ist in den letzten Jahren populär geworden. Natürlich kann der ein oder andere Gedanke militärischer Literatur Managern eine interessante Einsicht bieten, die aber nicht überbewertet werden sollte. Wirtschaftliches Handeln ist per se kein kriegesisches. Dass wir unsere Beteiligung am Wirtschaftsleben gewöhnlich nicht mit dem Leben bezahlen – es nicht einmal befürchten müssen, ganz gleich wie kurzsichtig unsere strategische Planung war –, reicht als Gegenargument eigentlich schon aus. Ein anderer grundlegender Unterschied besteht darin, dass Kriege irgendwann ein Ende finden, der Wettbewerb in der Marktwirtschaft hingegen immerzu weitergeht.

		Produkte	
		bestehend	neu
Märkte	bestehend	Marktdurchdringung	Produktentwicklung
	neu	Marktentwicklung	Diversifikation

Abb. 2.2 Matrix von Ansoff. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Harry Igor Ansoff (1965))

2.1 Von Chandler über Porter zu Kim

In die Wirtschaftswissenschaften wurde der Strategiebegriff in den sechziger Jahren vor allem durch den Wirtschaftshistoriker Alfred Chandler eingebracht (Chandler 1969). Mit seinem Buch *Strategy and Structure – Chapters in the History of the American Industrial Enterprise* und der bekannten Prämisse *Structure Follows Strategy* wies er darauf hin, dass der Aufbau einer Organisation und die Abläufe in ihr sich der Frage unterordnen müssen, was ein Unternehmen am Markt erreichen möchte. Ein weiterer Meilenstein in der Diskussion über Unternehmensstrategien stammt von dem amerikanischen Mathematiker und Wirtschaftswissenschaftler Ansoff (1966). Vor mehr als vierzig Jahren erörterte er in *Management-Strategie* die Synergiepotenziale innerhalb der Unternehmen, die Vor- und Nachteile vertikaler Integration und die Entstehung von Wettbewerbsvorteilen. Bekannt wurde er jedoch vor allem dank seiner simplen Strukturierung der Wachstumsoptionen von Unternehmen. Kann ein Anbieter mit seinen Produkten in den bisherigen Märkten nicht mehr wachsen, empfiehlt Ansoff zunächst die Expansion in neue Märkte und dann die Vermarktung neuer Produkte bei bisherigen Kunden. Die Diversifikation, also die Einführung neuer Produkte in neue Märkte, sieht er als die schwierigste Option (Abb. 2.2).

Am nachhaltigsten wurde das konzeptionelle Denken über Unternehmensstrategien allerdings von Michael Porter geprägt. Als Industrieökonom erkannte er, dass der Erfolg eines Unternehmens zunächst

in hohem Maß von den Spezifika einer Branche abhängt. Unter dem griffigen Label der *Five Forces* beschrieb er 1980 in seinem Buch *Wettbewerbsstrategien* die fünf zentralen Wettbewerbskräfte, die von außen auf den Geschäftserfolg eines Unternehmens einwirken. Zu ihnen gehören die Stärke der aktuellen Wettbewerber, die Bedrohungen durch neue Wettbewerber und Substitutionsprodukte sowie die Macht der Kunden und der Lieferanten. Die Analyse dieser Faktoren bildet eine geeignete Grundlage, um die Wettbewerbsstrategie eines Unternehmens in einem bestimmten Geschäftsbereich zu erarbeiten. Nach Porter kann ein Unternehmen in einer Branche höhere Gewinne als seine Wettbewerber erzielen, wenn es über Wettbewerbsvorteile verfügt. Das setzt jedoch voraus, dass der Kunde beim Kauf eines Produkts einen Vorteil erkennen kann. Dieser Kundenvorteil wiederum muss drei Kriterien erfüllen:

- Er muss vom Kunden wahrgenommen werden,
- für den Kunden wichtig und
- von der Konkurrenz schwer kopierbar sein.

Dieser Vorteil darf allerdings nicht darin bestehen, dass der Anbieter den Preis seiner Produkte so weit senkt, dass die eigenen Kosten langfristig nicht mehr gedeckt werden. Das wäre für den Kunden zwar vorteilhaft doch nach Porter würde ein Anbieter in diesem Fall, über keinen Wettbewerbsvorteil verfügen. Stattdessen würde er langfristig aus dem Wettbewerb verschwinden.

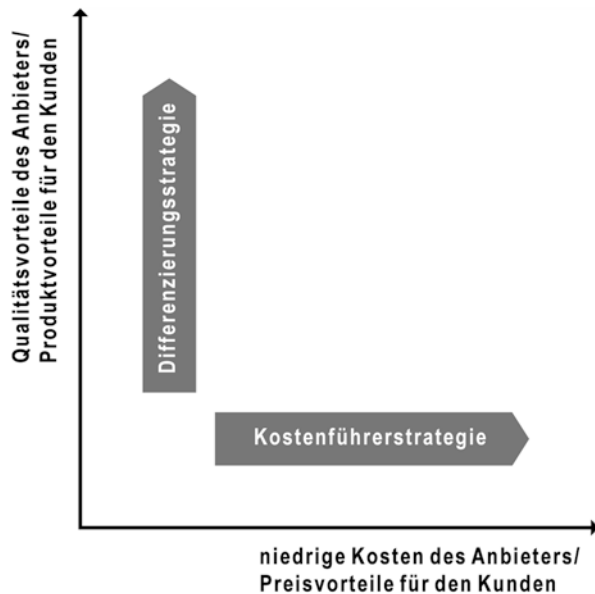
Das Konzept des Wettbewerbsvorteils einer Geschäftseinheit und die daraus entwickelte Wettbewerbsstrategie eines Unternehmens stehen im Mittelpunkt dieses Buchs. Die Kernfrage dabei lautet, welche strategischen Optionen ein Anbieter wählen soll, um auf einem bestimmten Markt nachhaltig Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Auch hierzu hat Michael Porter konzeptionelle Grundlagen geschaffen. Er unterscheidet zwischen den generischen Ansätzen der Nischenstrategie, Differenzierungsstrategie und Strategie der Kostenführerschaft. Letztere erlaubt es dem Anbieter, seinen Kunden preisliche Vorteile zu bieten, ohne dabei selbst Verluste zu machen. Prinzipiell besteht zwischen Kostenführerschaft und niedrigen Preisen jedoch kein Automatismus. Eine günstige Kostenposition gibt einem Anbieter lediglich einen größeren preislichen Spielraum. Das heißt, falls es die Wettbewerbssituation erfordert, kann er bei einer Senkung der Preise noch profitabel sein. Solange für seine Produkte auch bei höheren Preisen noch eine zufriedenstellende Nachfrage besteht, wird er diese

Möglichkeit jedoch nicht nutzen. (Dabei wird der Produktbegriff in diesem Buch sehr weit gefasst; er beinhaltet das gesamte Leistungsbündel, das ein Anbieter vermarktet und das Sach- wie Dienstleistungen enthalten kann.)

Ganz allgemein kann eine bessere Kostenposition unterschiedliche Gründe haben. Sie kann durch Standortfaktoren bedingt sein, etwa wenn die lohnintensive Produktion dort erfolgt, wo die Arbeitskosten am geringsten sind. Sie kann auch auf größeren Volumeneffekten beruhen, den *Economies of Scale*, die sich aus besseren Einkaufskonditionen bei höheren Produktionsmengen oder besserer Auslastung von Maschinen ergeben. Sie kann auch auf Erfahrungskurveneffekte zurückzuführen sein, die durch Lernerfolge bei der Wiederholung von Tätigkeiten entstanden sind. Schließlich können Kostenvorteile auch auf der effizienteren Organisation der internen Prozesse basieren. Ein vielzitiertes Beispiel ist hier das Unternehmen Dell, das in den neunziger Jahren durch den Einsatz der Internet-Technologie und moderner Logistiksysteme sowohl die Beschaffungs- als auch Vertriebsprozesse kostengünstiger als die Wettbewerber gestalten konnte. Die Kostenvorteile gab Dell teilweise als Preisvorteile an seine Kunden weiter. Auf diese Weise wurde der Umsatz gesteigert, was Dell wiederum die Möglichkeit zur Nutzung von Volumeneffekten gab. Dieses Beispiel macht deutlich, dass sich die Strategie der Kostenführerschaft auch im Zusammenhang mit Innovationen ergeben kann.

Die zweite Porter-Strategie der Differenzierung bezieht sich auf die Qualität einer Leistung. In diesem Fall zieht der Kunde das Produkt eines Anbieters vor, weil es eine Eigenschaft hat, die kein anderer Wettbewerber bietet. Eine solche differenzierende Eigenschaft kann im funktionalen Bereich liegen, wie die Vergrößerungsleistung eines Mikroskops von Carl Zeiss, aber auch in der Ästhetik eines Produkts oder der Reputation einer Unternehmensmarke wie Apple. Besondere Bedeutung hat in diesem Zusammenhang auch die Zeitdimension gewonnen, das heißt, die Geschwindigkeit, in der ein Anbieter seine Produkte auf den Markt bringen kann. Im Konsumgüterbereich wird hier oft das Beispiel Zara angeführt, ein Unternehmen, das noch während der großen Modemessen die Modelle kopiert und seine Low-Budget-Bekleidung umgehend über weltweit verteilte Filialen auf den Markt bringt, statt dazu, wie andere Modehäuser, mindestens ein halbes Jahr zu benötigen.

Abb. 2.3 Differenzierungsstrategie und Strategie der Kostenführerschaft. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Michael Porter (1980))

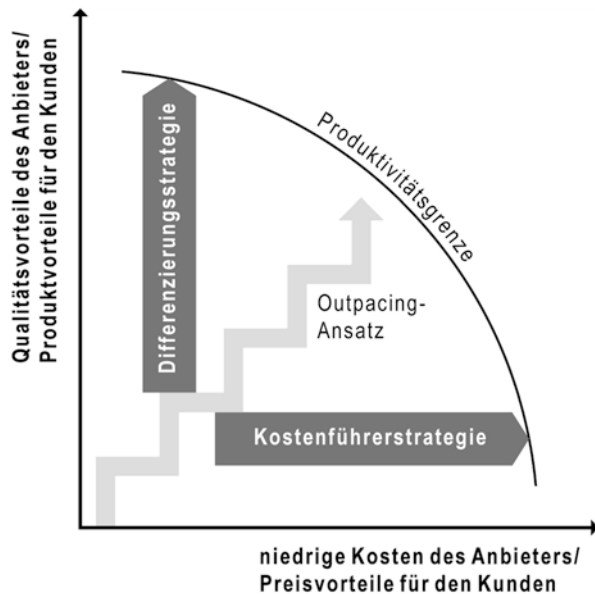


Aus den oben genannten Strategien der Kostenführerschaft und der Differenzierung lässt sich ein Diagramm mit zwei Achsen entwickeln (Abb. 2.3).

Dabei ist zu beachten, dass die Position eines Anbieters immer relativ zu seinen Wettbewerbern gesehen werden muss. Somit wird die Position nicht nur von dem Anbieter selbst beeinflusst, sondern auch durch die Reaktion seiner Wettbewerber. Wenn ein Unternehmen also bei seinen Kosten je Einheit stabil bleibt, die anderen Wettbewerber sich aber kostenmäßig verbessern, verschlechtert sich die Position des ersten Unternehmens Richtung „West“.

Wie bei fast allen Matrizen dieser Art liegt das Optimum in „Nord-ost“, also dort, wo ein Anbieter sowohl über Kosten- als auch Qualitätsvorteile verfügt. Um dorthin zu gelangen, schlugen Gilbert und Strebel (1987) den Ansatz des *Outpacing* vor, mit dem ein sukzessiver Wechsel der wettbewerbsstrategischen Ausrichtung verbunden ist. In diesem Fall würde ein Unternehmen nach Erreichen eines bestimmten Qualitätsniveaus an der Verbesserung der Kosten arbeiten, um sich anschließend wieder auf die Optimierung der Produktqualität zu konzentrieren. Da die strategische Ausrichtung auf Qualität und Kosten aber Elemente enthält, die sich teilweise widersprechen, ist

Abb. 2.4 Ansatz des Outpacing und der Produktivitätsgrenze. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Michael Porter (1996))



dieser Weg nicht unproblematisch. Wir werden darauf in Kap. 5 zurückkommen.

Darüber hinaus wies Porter auf die Grenzen dieses Ansatzes hin, als er 1996 das Konzept der Produktivitätsgrenze präsentierte. In einer idealtypischen Form kann sie dargestellt werden, indem die beiden Achsen durch einen 90-Grad-Bogen miteinander verbunden werden. Hat ein Unternehmen die Produktivitätsgrenze erreicht, bestehen Trade-off-Effekte zwischen Kostenführerschaft und Differenzierung. Dieser Logik folgend kann ein Anbieter bei Erreichen der Produktivitätsgrenze in seinem Markt Kostenverbesserungen nicht mehr ohne Zugeständnisse an die Qualität verwirklichen oder muss bei Qualitätsverbesserungen Verschlechterungen der Kostenposition in Kauf nehmen (Abb. 2.4).

In jüngerer Zeit ist der Wirtschaftswissenschaftler W. Chan Kim dadurch bekannt geworden, dass er die Logik Porters zumindest konzeptionell überwunden hat (Kim 2005). Gemeinsam mit seiner Kollegin Renée Mauborgne veröffentlichte er 2005 *Blue Ocean Strategie*, ein Buch, das in Management-Kreisen zum Bestseller wurde. Kim und Mauborgne untersuchten Unternehmen, die auf gesättigten Märkten deshalb eine führende Position eingenommen hatten, weil sie die

bisherigen Geschäftsmodelle in Frage stellten und neue Wege gingen. Als Beispiel wurde unter anderem der Cirque du Soleil verwendet, der in den achtziger Jahren den Kunden ein neues, unterhaltsames Zirkuserlebnis bot und gleichzeitig, etwa durch den Verzicht auf teure Raubtiervorfürhungen, eine bessere Kostenposition als die traditionellen Veranstalter erlangte. Nach Kim und Mauborgne geht es für den Anbieter nicht darum, mit dem Wettbewerb in Kosten und Qualität mithalten oder ihm eine Nasenlänge voraus zu sein. Vielmehr soll er durch signifikante Andersartigkeit neuen Bedarf schaffen und sich auf die Weise dem Wettbewerb entziehen.

Im Grunde war die Idee von *Blue Ocean* nicht wirklich neu, denn letztlich geht es nur um das, was wir unter dem Stichwort *Innovation* kennen. Andere Beispiele dafür boten schon die logistische Prozessorganisation der Hanse im zwölften Jahrhundert, der Vertrieb durch Versandhäuser im neunzehnten Jahrhundert oder das Angebot von Pauschalreisen im zwanzigsten. Es gab Zeiten, da reduzierte sich der Innovationsbegriff auf das Produkt, doch dieses enge Verständnis wurde in den vierziger Jahren des letzten Jahrhunderts durch den Ökonom Joseph Schumpeter erweitert (Schumpeter 1961). Er sah in der Innovation das Durchsetzen von Neuerungen nicht nur im technischen, sondern auch im organisatorischen Sinn. Das deckt sich mit dem heutigen Verständnis, denn schließlich hat ein innovatives Unternehmen wie Ikea nicht die Möbel, Amazon nicht das Buch und der Cirque du Soleil nicht den Zirkus erfunden. Sie alle haben vielmehr durch innovative Veränderungen des Geschäftsmodells und der Prozesse Erfolge in ihren Märkten erzielt.

Die Nachhaltigkeit dieser Erfolge hängt davon ab, wie dauerhaft der Vorteil gegenüber den Wettbewerbern verteidigt werden kann. Gerade bei Prozessinnovationen, bei denen es keine staatlichen Regularien wie Patentschutz oder Lizenzen gibt, werden Wettbewerber umgehend versuchen, die Neuerungen zu kopieren. Nicht durch Zufall liegt der Wettbewerbsvorteil des Cirque du Soleil heute nicht mehr in der Einzigartigkeit des Kundenerlebnisses, sondern in der Größe und den damit verbundenen Kosteneffekten dieses inzwischen auf allen Kontinenten tätigen und jährlich über 800 Mio. US-Dollar Umsatz erzielenden Unternehmens. Und so kommen wir wieder zu dem Wettbewerbsvorteil eines Kostenführers beziehungsweise zu den oben vorgestellten Strategien von Porter.



Abb. 2.5 Matrix zu den generischen Strategieansätzen von Porter. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Michael Porter (1980))

Allerdings müssen diese noch durch Porters dritten Denkansatz ergänzt werden. Dabei geht es um die sogenannte Nischenstrategie, das heißt, die Breite oder die Fokussierung, mit der ein Unternehmen den Markt bearbeitet. „Fokussierung“ bedeutet hier, sich auf ein einzelnes Marktsegment zu beziehen; „Breite“ heißt, auf alle Kundensegmente eines Marktes zu zielen. Auf dieser Basis kann eine Matrix mit vier Feldern erstellt werden (Abb. 2.5).

Prinzipiell kann ein Anbieter nach Porter bei einer fokussierten Marktbearbeitung sowohl die Strategie der Differenzierung als auch der Kostenführerschaft verfolgen. Versteht man die Nischenstrategie als Alternative zu diesen beiden Ansätzen, ist die Wahl zwischen ihnen jedoch irrelevant. Ein Anbieter hat in diesem Fall nämlich keine direkten Wettbewerber, weil seine Nischenprodukte einen ganz spezifischen Bedarf abdecken, dem andere Anbieter nicht gerecht werden. Im Konsumgüterbereich finden sich solche nahezu monopolistischen Anbieterpositionen bei Produkten, die bei bestimmten Kunden Kultstatus genießen oder als Sammelobjekte dienen, wie Käthe-Kruse-Puppen oder Wiking-Spielzeugautos. Zahlreiche Beispiele für die Nischenstrategie finden sich auch im Pharmabereich, wenn Medikamente gegen Krankheiten auf den Markt gebracht werden, die nur wenigen Menschen weltweit verschrieben werden. Mepact, ein Medikament des Unternehmens IDM Pharma gegen das Osteosarkom, einen seltenen Knochentumor, wäre so ein Fall.

Mangels relevanter Wettbewerber haben Unternehmen, die mit ihrer Nischenstrategie erfolgreich sind, in ihrem Marktbereich eine führende Rolle. Das bestätigen auch die Untersuchungen der *Hidden*

Champions des 21. Jahrhunderts von Hermann Simon, der einer Reihe dieser vielfach unbekannten kleinen und mittelgroßen Unternehmen Marktführerschaft attestiert (Simon 2007). Allerdings deckt sich diese Auffassung nicht mit der Darstellung von Nischenanbietern im 2008 erschienenen Buch *Beating the Global Consolidation Endgame – Nine Strategies for Winning in Niches* von Kroeger et al. (2008). Sie befassten sich mit den gleichen Unternehmen wie Simon, stellten sie aber in ihren Wettbewerbsanalysen als relativ kleine Marktteilnehmer vor.

Der vermeintliche Widerspruch klärt sich auf, wenn man die jeweilige Abgrenzung des in Frage kommenden Marktes beachtet. Je enger ein Markt definiert wird, desto größer kann ein Unternehmen darin erscheinen. Wird etwa der Markt für Automobile analysiert, gilt Porsche im Vergleich zu Toyota oder Ford als kleiner Anbieter. Wird jedoch die Marktabgrenzung auf hochwertige Sportwagen verengt, stellt Porsche zwischen Wettbewerbern wie Ferrari oder Aston Martin einen der größten Anbieter im Markt dar. Am Rand sei bemerkt, dass bei der populären Forderung, ein Unternehmen solle in einem Markt die Nummer eins oder wenigstens Nummer zwei sein beziehungsweise werden, der passenden Marktabgrenzung Bedeutung zukommt. Um sich ins rechte Licht zu rücken, könnte es einem Manager leichter fallen, die Kriterien zur Marktabgrenzung zu verschieben als die Wettbewerbsstärke des eigenen Geschäftsbereichs.

In der Frage der Marktabgrenzung soll hier dem Verständnis des europäischen Kartellrechts gefolgt werden. Danach ist das entscheidende Kriterium die Substituierbarkeit eines Produktes, beziehungsweise das Vorliegen von Kreuzpreiselastizitäten. Das Kundenverhalten wird hier in einem Szenario untersucht, in dem ein Anbieter seine Preise um 5 bis 10 % erhöht, wohingegen alle anderen potenziellen Wettbewerber ihr Produktangebot und ihre Preise konstant lassen. Wenn die Wettbewerber daraufhin mehr ihrer Produkte absetzen können, werden sie als dem Markt zugehörig betrachtet; wenn die Preiserhöhung keine Auswirkungen auf ihre abgesetzte Menge hat, werden sie nicht als Teil des relevanten Marktes betrachtet. Würde Porsche also eine Preiserhöhung durchführen und es daraufhin keine Auswirkungen auf die Absatzzahlen von Ford geben, wären die beiden Anbieter nicht im selben Markt tätig. Stiege stattdessen die Nachfrage nach Ferraris, würde diese Marke als Teil des für Porsche relevanten Marktes angesehen werden.

Für die nächsten Kapitel stellen Porters Ansätze eine gute Grundlage dar, denn dort wird es um die aktuelle und künftige Umsetzung dieser Strategien durch westliche Technologie-Unternehmen auf B2B-Märkten gehen. Dabei handelt es sich um einen dynamischen Prozess, denn die Änderungen im marktlichen, technischen und politischen Umfeld zwingen die Unternehmen, immer wieder zu hinterfragen, auf welchen Märkten sie tätig sein und wie sie ihren Wettbewerbsvorteil erlangen können.

2.2 Advanced Premium Goods

Bevor wir uns in Kap. 3 und 4 mit den neuen Umsetzungsformen der oben genannten Wettbewerbsstrategien befassen, werfen wir zunächst einen Blick auf die gegenwärtige Situation im B2B-Geschäft. Als Beispiele nehmen wir deutsche Unternehmen, die zu den führenden Technologie-Exporteuren gehören. Ihre Situation ist auch für ihre westlichen Wettbewerber symptomatisch, und was für Siemens gilt, gilt ebenso für General Electric, ABB oder Alstom.

In Deutschland gibt es die bekannten großen Technologie-Konzerne wie Volkswagen, Siemens, Daimler, Bosch oder BASF. Volkswirtschaftlich wichtiger sind für das Land jedoch die Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 50 Mio. und einer Milliarde Euro. Das oben erwähnte Buch *Hidden Champions* machte einige von ihnen – wie Baader (Filetiermaschinen), Herrenknecht (Tunnelvortriebsanlagen) oder Putzmeister (Betonpumpen) – weltweit bekannt. Der durchschnittliche Umsatz der von Simon in Deutschland untersuchten Unternehmen betrug 324 Mio. Euro p. a. Sie beschäftigen jeweils knapp über 2.000 Mitarbeiter und sind hauptsächlich auf B2B-Märkten tätig.

Seit Jahrzehnten lässt sich die wettbewerbsstrategische Ausrichtung der Technologie-Unternehmen durch drei Aspekte charakterisieren:

Erstens verfolgen sie eine Differenzierungsstrategie beziehungsweise streben nach Qualitätsführerschaft. Die Strategie der Kosten- oder Preisführerschaft ist unüblich. In seiner Analyse deutscher *Hidden Champions* zeigte Hermann Simon, dass die Preise dieser Unternehmen klar über denen der Konkurrenten liegen und die befragten

Manager darin den größten Nachteil im Wettbewerbsvergleich sahen. Zum einen ist das in den volkswirtschaftlichen Rahmenfaktoren begründet, denn die Löhne in Deutschland sind hoch und die mittelständischen Unternehmen haben einen hohen Anteil an Beschäftigten im Inland. Zum anderen nehmen dieselben Manager diesen Wettbewerbsnachteil bewusst in Kauf und sind auf ihre Preise sogar stolz. Das entspricht einer Differenzierungsstrategie, nach der man sich nicht durch niedrige Preise profiliert, sondern über Preise die Qualität der eigenen Produkte hervorhebt.

Zweitens fokussieren sich diese Unternehmen in ihrem Qualitätsstreben auf Sachgüter im engeren Sinn. Zwar wurde in den vergangenen Jahren auch an der Verbesserung von Liefergeschwindigkeit und Wartungsservice gearbeitet, doch das sind eher Angebotsergänzungen für die im Mittelpunkt stehende Produkttechnologie. In diesem Zusammenhang sei noch einmal auf die Untersuchung der Hidden Champions in Deutschland verwiesen, in der die befragten Manager angaben, dass die Produktqualität für sie den größten Wettbewerbsvorteil ihrer Angebote darstelle.

Drittens haben diese Unternehmen ihre Qualitätsführerschaft durch Verbesserungen in kleinen Schritten ausgebaut und weniger versucht, die Wettbewerbsstrukturen durch revolutionäre Neuerungen zu verändern. Dazu passt die 1978 von William Abernathy eingeführte Differenzierung der *Incremental* und *Radical Innovations* ebenso wie die Trennung in *Sustaining* und *Disruptive Innovations*, die Clayton M. Christensen 1997 (Christensen 1997) erläuterte (Abernathy 1978). Erstere verbessern ein existierendes Produkt auf der Basis vorhandener Kompetenzen; Letztere finden völlig neue Wege zur Lösung eines Kundenproblems und stellen die in einem Unternehmen als zentral geltenden Kompetenzen in Frage. Etliche der westlichen Technologie-Unternehmen sind zwar mit disruptiven Innovationen in den Markt eingetreten, wie Siemens mit der Erfindung der Dynamomaschine oder Bosch mit der Zündkerze für Motoren; dank des Perfektionsdrangs ihrer Ingenieure haben sich ihre Entwicklungsabteilungen später jedoch vorrangig auf die Verbesserung der existierenden Produkte konzentriert. Dadurch wird üblicherweise kein neuer Bedarf geschaffen, wie es Kim und Mauborgne in *Blue Ocean* vorschlagen. Da viele deutsche Technologie-Unternehmen seit Langem existieren, deckt sich diese Einschätzung mit den Forschungsergebnissen von

Christensen, nach denen disruptive Innovationen überwiegend von Start-up-Unternehmen eingebracht werden (Christensen 2011).

Die klassischen Produkte traditioneller Technologie-Unternehmen bezeichnen wir als *Advanced Premium Goods*. Bei ihnen steht das physische Produkt im Mittelpunkt, das über technikbasierte Wettbewerbsvorteile verfügt und in seinen anderen Eigenschaften gleichermaßen höchsten Qualitätsstandards entspricht. Üblicherweise setzen sich Advanced Premium Goods auf Märkten durch, in denen Produkte zahlreicher Wettbewerber existieren und die Anbieter eine Differenzierungsstrategie verfolgen. Beispiele sind die Premium-Autos von Mercedes und BMW, die Mobiltelefone von Apple, IT-Netzwerkelemente von Cisco und Hochgeschwindigkeitszüge von Alstom. Teilweise verfolgen die Anbieter von Advanced Premium Goods aber auch eine Nischenstrategie. So verfügt die schweizerische Koenig & Bauer Group bei den sicherheitssensiblen Maschinen zum Druck von Banknoten über einen Marktanteil von über 90 % und stößt in ihrem Segment auf keinen ernstzunehmenden Wettbewerber. Gleiches gilt für Gerriets, ein deutsches Unternehmen, das weltweit elektrische Vorhangssysteme für Großbühnen herstellt.

Die Wachstumsentwicklung dieser Anbieter wird durch den Ausbau produktnaher Services wie Reparatur und Wartung gekennzeichnet oder im Sinne der Ansoff-Matrix durch Produktentwicklung. Bei Letzterer erschließen sie sich neue Produktbereiche, bei denen es sich gleichermaßen um Advanced Premium Goods handelt und die insofern keine strategischen Änderungen im Unternehmen erfordern. Ein Beispiel ist GEA, das unter anderem ein weltweit führendes Unternehmen für industrielle Klimageräte ist und jüngst mit WTT ein Unternehmen erworben hat, dass qualitativ hochwertige Plattenwärmetauscher herstellt, die ebenfalls als Komponente der Klimatechnologie eingesetzt werden.

2.3 Neue strategische Herausforderungen

Die Herausforderungen für die Anbieter von Advanced Premium Goods werden anhand von zwei Trends deutlich: zum einen der globalen Entwicklung der Nachfrage und zum anderen der Änderung der Wettbewerbsstrukturen. Bei beiden Trends handelt es sich nicht um

Dinge, die ein Unternehmen zu raschen Umstellungen zwingen, sondern um bekannte und langfristige Entwicklungen, die den Unternehmensführungen genügend Zeit lassen, sich darauf einzustellen.

Die globalen Verschiebungen der Nachfrage werden vor allem durch den Anstieg des Bruttoinlandsprodukts der Volkswirtschaften geprägt, die im ersten Kapitel vorgestellt wurden, insbesondere China und Indien. Das starke Wachstum in diesen Ländern beruht in erster Linie auf dem Kaufanstieg der Menschen dort, selbst wenn deren Einkommen noch deutlich unter dem Durchschnitt in den Industrieländern liegt. Dennoch haben diese neuen Kunden zunehmend Geld. Die Produkte, die sie erwerben, müssen jedoch eher preiswert als hochwertig sein. Das gilt im Konsumgütergeschäft ebenso wie für die nachgelagerten B2B-Märkte. Auf Letzteren erwarten die Kunden von ihren Zulieferern oft Preise, die 70–80 % unter dem etablierten Niveau liegen. Diesem Bedarf werden die Technologie-Unternehmen, die sich mit Advanced Premium Goods auf qualitätsorientierte Kunden konzentriert haben, nicht gerecht. Doch da die Nachfrage bei den relativ zahlungsschwachen Kunden in den Schwellen- und Entwicklungsländern weitaus stärker wächst als im Premium-Bereich, wird der Marktanteil der Advanced Premium Goods sinken und die Position ihrer Produzenten im globalen Wettbewerb geschwächt werden.

Die Anbieter aus den neuen Märkten sehen auf ihren Heimatmärkten dagegen ihre Chance auf Wachstum. Wettbewerbsstrategisch basiert ihr Markteintritt gewöhnlich auf Prozessinnovationen, mit denen sie sich Kostenvorteile verschaffen. Mitunter besteht diese Innovation lediglich darin, Produktionsprozesse, für die etablierte Unternehmen teure Maschinen einsetzen, durch billige Arbeitskräfte ausführen zu lassen. Die entstehenden Kostenvorteile nutzen sie für günstige Angebote und entsprechen auf diese Weise den Preiserwartungen der Kunden oder übertreffen sie sogar. Die Qualität dieser neuen Produkte, Liefergeschwindigkeit, Beratungs- und Reparatur-Service sind üblicherweise schlecht, zumindest bei Markteintritt. Oft werden Produkte oder ihre Elemente einfach kopiert, doch so ähnlich sie dem Original auf den ersten Blick auch scheinen, so unterlegen sind sie in Bezug auf Langlebigkeit und Stabilität. Konzeptionell setzen die neuen Anbieter also zuerst einmal auf Kostenvorteile und stehen dadurch noch nicht in direktem Wettbewerb mit den Anbietern der Advanced Premium Goods.

Allerdings nutzen die neuen Wettbewerber ihre Gewinne, die sie in den Wachstumsmärkten erwirtschaften, um ihre Defizite in puncto Qualität aufzuholen. Mit anderen Worten, sie verfolgen den Strategieansatz des Outpacing. Toyota hat es vor vielen Jahren vorgemacht: Die ersten, in den 1970er Jahren nach Europa importierten Toyotas in der Kompaktklasse waren die einfachen Corolla und Carina, unattraktive PKW, über deren Aussehen und niedrige Preise sich etablierte Hersteller wie ihre Kunden mokierten. Bereits fünfzehn Jahre später hatte sich die Lage geändert. Da reisten westliche Manager scharenweise nach Japan, um zu lernen, wie qualitativ exzellente Autos effizient produziert werden konnten; zu diesem Zeitpunkt hatte Toyota die Qualität seiner Fahrzeuge bereits so weit gesteigert, dass sich große Käuferschichten in Europa und Amerika für den Kauf dieser Autos entschieden. Es begann im Segment der Kleinwagen, erfasste den Mittelklassebereich und schließlich auch die Premiumfahrzeuge und Lieferwagen. Mittlerweile ist Toyota – trotz der Imageschäden der letzten Jahre – eine der wertvollsten Automarken weltweit. Unter den Fortune Global 500 lag Toyota Motors im Jahr 2010 auf Platz fünf (Abb. 2.6).

Indischen Automobilherstellern wie Tata Motors oder chinesischen Produzenten wie Great Wall Motors, Geely International und der Shanghai Automotive Industry Corporation (SAIC) dient diese Erfolgsgeschichte heute als Vorbild. SAIC verkaufte im vergangenen Jahr bereits deutlich mehr Automobile als BMW. Gerade in China lässt sich noch eine Reihe weiterer Erfolgsbeispiele für die Outpacing-Strategie finden. Außer ZPMC – das diesen Ansatz im Zeitraffertempo umgesetzt hat – und Huawei sei hier auch Suntech erwähnt, das das deutsche Unternehmen Q-Cells als weltweit führenden Hersteller von Solarzellen abgelöst hat. Als Indikator für das Streben der neuen Wettbewerber, den Qualitätsstandard ihrer Produkte zu verbessern, können auch die Investitionen in Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten herangezogen werden. Vor allem in China sind sie stark gestiegen, seit 2000 durchschnittlich um 23 %, und zwar nicht nur absolut, sondern auch in Relation zum Bruttoinlandsprodukt. Noch haben die Chinesen mit knapp unter 2 % des Bruttoinlandsprodukts den Anteil Deutschlands von 2,7 % nicht erreicht, doch Länder wie Großbritannien wurden schon überholt (Abb. 2.7).

Im Jahr 2009, das bei vielen Unternehmen als Krisenjahr gilt, erhöhte Huawei seine Kosten für Forschung und Entwicklung (F&E)

Abb. 2.6 **a** Der erste Toyota Corolla in Deutschland, **b** der Toyota Lexus heute. (Quelle: Toyota)



von 8,4 auf 8,9 % des Jahresumsatzes, der in besagtem Jahr ebenfalls stieg. Die meisten deutschen Technologieunternehmen kürzten 2009 die F&E-Ausgaben, wenn auch nicht im gleichen Maß, wie ihr Umsatz sank. Nach einer Studie von Booz & Company verringerten sich die F&E-Budgets 2009 in Europa insgesamt um 0,2 %; in Nordamerika sogar um 3,8 %. Besonders deutlich wird dieser Trend bei Hewlett Packard, wo die Ausgaben für F&E seit 2005 reduziert wurden und 2009 nur noch 2,5 % des Jahresumsatzes betrugen.

Unter anderem schlagen sich die F&E-Investitionen auch in der Zahl der Patentanmeldungen nieder. In diesem Punkt spielt China ebenfalls eine herausragende Rolle, denn kein Land weist in diesem Bereich so hohe Wachstumsraten auf. In Deutschland, wie in anderen westlichen Ländern auch, ist die Anzahl der Patentanmeldungen ge-

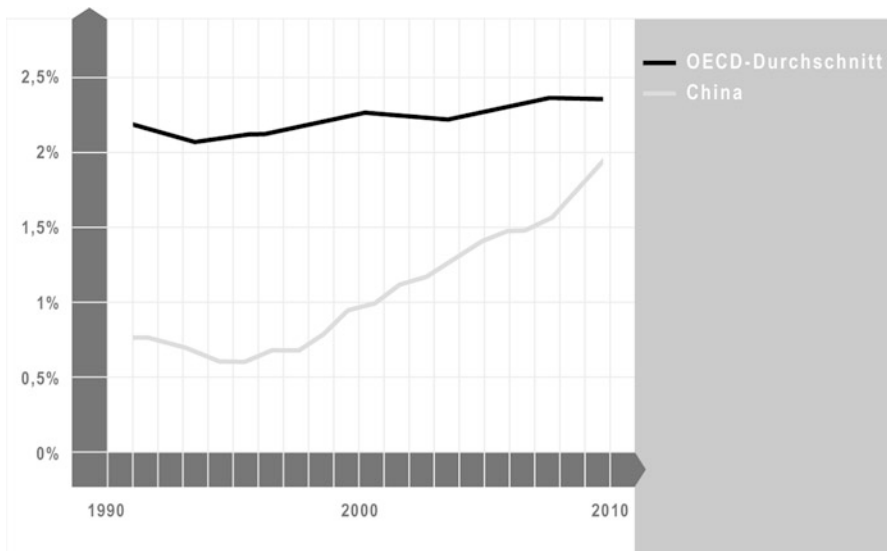


Abb. 2.7 Prozentuale Ausgaben für Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten im Verhältnis zum Bruttoinlandsprodukt. (Quelle: Originally published by OECD in English in: OECD (2010), OECD Science, Technology and Industry Outlook 2010, OECD Publishing, http://dx.doi.org/10.1787/sti_outlook-2010-en. (The OECD does not guarantee the accuracy of the translation and accepts no responsibility whatsoever for any consequence of its interpretation or use))

sunken; in einer Studie des Medienkonzerns Thomson Reuters aus dem Jahr 2010 wird davon ausgegangen, dass 2011 China das Land mit den meisten Patentanmeldungen sein wird (Abb. 2.8).

Allerdings kann die Quantität der Patente nicht mit ihrer Qualität gleichgesetzt werden. Die hohen Boni, die derzeit in China für Patentanmeldungen gezahlt werden, bringen nicht zwangsläufig brauchbare Innovationen hervor. Dennoch machen sie klar, dass China der Rolle des reinen Billiganbieters und Nachahmers entwachsen wird und durch verbesserte Produkte Kunden mit höheren Qualitätsansprüchen gewinnen kann. Früher oder später wird das auch gelingen. Weitere Unternehmen der Schwellen- und Entwicklungsländer werden den Erfolgsbeispielen von ZPMC, Huawei und Suntech folgen und eine Produktqualität erreichen, die sie zu ernststen Wettbewerbern der etablierten Anbieter von Advanced Premium Goods macht. Dann werden die neuen Unternehmen nicht mehr nur die zahlungsschwächeren Segmente in ihren Heimatmärkten bedienen, sondern auch die an-

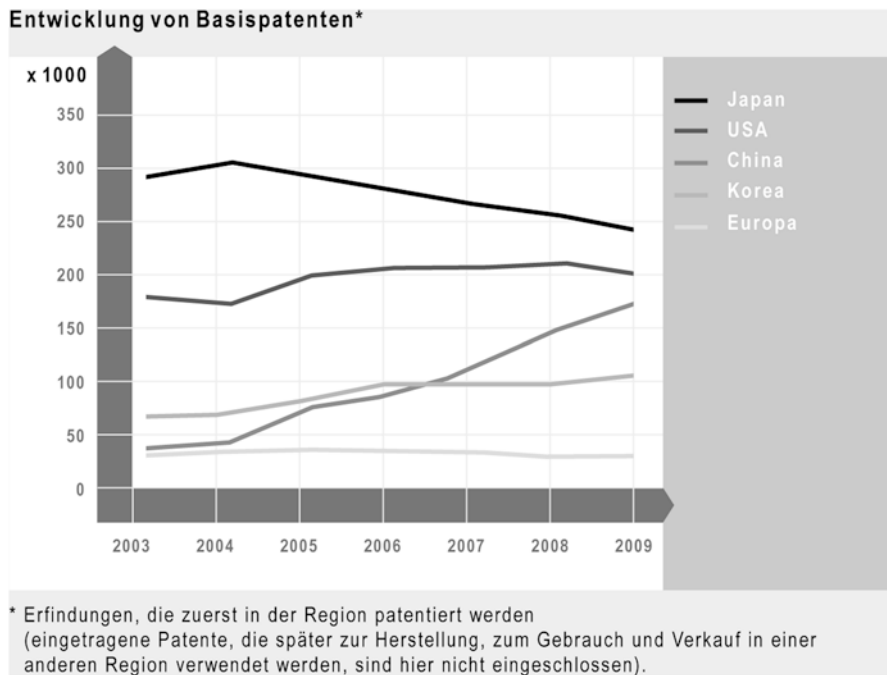


Abb. 2.8 Entwicklung nationaler Patentanmeldungen. (Quelle: IP Solutions business of Thomson Reuters (2011). Patented in China. URL: http://ip.thomsonreuters.com/chinapatents2010/China_Report_0810.pdf [20.05.2011]).

gestammten Kunden westlicher Technologie-Unternehmen. Das gilt umso mehr, wenn die Premium-Kunden ihren bisherigen, vorwiegend westlichen Lieferanten gegenüber keine Loyalität empfinden und Geschmack an billigeren Produkten gewinnen. Auf diese Gefahren kommen wir den nächsten Kapiteln zurück.

Um den Weg zu einem höheren Qualitätsniveau zu verkürzen, gehen die neuen Wettbewerber teils auch dazu über, etablierte Unternehmen zu kaufen. Die Übernahme von Volvo durch den chinesischen Autobauer Geely ist ein Beispiel dafür, wie ein Produzent aus den neuen Märkten in den Kreis prominenter Unternehmen vorstoßen kann; ähnliches gilt für die Akquisition des PC-Geschäfts von IBM durch Lenovo. Weitgehend unbemerkt von der breiten Öffentlichkeit ist in den letzten Jahren auch die Übernahme einer Reihe mittelständischer Technologie-Unternehmen vonstattengegangen. In Deutschland handelte es sich dabei unter anderem um Schiess, die seit 150 Jahren große Bohr- und Fräsmaschinen herstellen. Inzwischen wurde das

Unternehmen von der Shenyang Machine Tool Corporation übernommen. Dem direkten Wettbewerber von Schiess, dem Weltmarktführer Waldrich Coburg aus Franken, erging es nicht anders. Er wurde von dem chinesischen Maschinenbauer Beijing No. 1 Machine Tool Plant geschluckt. Nach Berechnungen der ChinaVenture Group, einem in Peking beheimateten Beratungsunternehmen, wurden 2010 von chinesischer Seite etwa 82 Mrd. US-Dollar in die Übernahme von ausländischen Unternehmen investiert.

Allerdings geht es bei dieser Tendenz nicht nur um China, selbst wenn der wirtschaftliche Aufstieg dort am eindrucksvollsten verläuft. Auch in anderen Entwicklungs- und Schwellenländern gibt es Unternehmen, die mit Kostenvorteilen erfolgreich neue Wachstumssegmente ansprechen, stetig in die Verbesserung der eigenen Produktqualität investieren und sich nicht scheuen, westliche Premium-Anbieter zu übernehmen. Beispielsweise hat das indische Unternehmen Suzlon sein Geschäft mit Windkraftanlagen 2007 durch die Übernahme von Repower, einem führenden deutschen Hersteller auf dem Gebiet, vorangebracht. Größere Aufmerksamkeit hat 2008 die Übernahme von Jaguar Land Rover durch Tata Motors erregt. Für den Tata-Konzern war diese Akquisition in Höhe von 2,3 Mrd. US-Dollar dagegen nur eine kleinere Transaktion, jedenfalls im Vergleich zu seiner Übernahme des britischen Stahlherstellers Corus im Jahr 2007, für den das indische Unternehmen 12,2 Mrd. US-Dollar zahlte. Diese Aufzählung global stark expandierender Unternehmen ließe sich durch Beispiele aus Brasilien, Mexiko, der Türkei oder Russland ergänzen.

Dabei wird von westlicher Seite gerade in Bezug auf chinesische und russische Unternehmen gern auf Wettbewerbsverzerrungen wegen deren staatlicher Unterstützung hingewiesen. Das mag in Einzelfällen auch zutreffen, doch der Vorwurf lenkt davon ab, dass den neuen Anbietern vor allem ihre überdurchschnittlich hohe Profitabilität die finanziellen Mittel für Investitionen verschafft. Das wird in einer Studie der Boston Consulting Group von 2011 deutlich, in der hundert Unternehmen aus *Rapidly Developing Economies* (RDEs) untersucht wurden, die sich auf den Weltmärkten als Wettbewerber westlicher Unternehmen etabliert haben. Dabei zeigt sich, dass nicht nur das Umsatzwachstum dieser *Global Challengers* von 2000 bis 2009 durchschnittlich dreimal stärker war als das ihrer *Global Peers* aus den Industrienationen, sondern auch ihre Gewinne über 50 % höher lagen (Abb. 2.9).

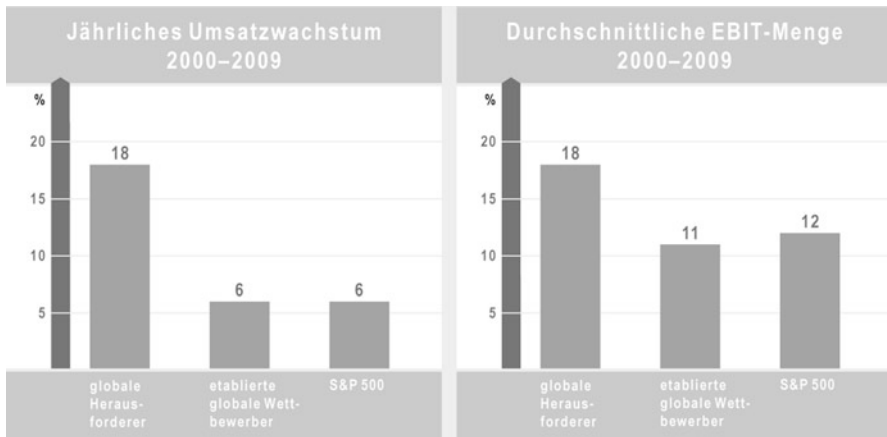


Abb. 2.9 Umsatz und Gewinnentwicklung von Global Challengers und Global Peers von 2000–2009. (Quelle: The Boston Consulting Group (2011). *Companies on the Move*. URL: <http://www.bcg.com/documents/file70055.pdf> [20.05.2011])

2.4 Wege aus dem Dilemma

Möglichkeiten zur Bewältigung der aufgezeigten Herausforderungen können durch die Konzepte von Porter verdeutlicht werden. Dabei stehen für die etablierten Anbieter von Advanced Premium Goods zwei Optionen im Mittelpunkt:

- Sie treten gegen die neuen Billig-Anbieter in puncto Kostenführerschaft an. Das bedeutet, dass sie Produkte anbieten, die zwar eine geringere Qualität als ihre üblichen Angebote aufweisen, aber aufgrund günstiger Kostenstrukturen preislich mit den neuen Konkurrenten mithalten können. Diesen Ansatz bezeichne ich als No-Frills Technology (NFT).
- Sie verfolgen weiterhin die Strategie der Qualitätsführerschaft, verlagern ihren Schwerpunkt jedoch vom sachgutbezogenen Produkt auf komplexe Dienstleistungen. Dem Komplexitätsgrad kommt dabei besondere Bedeutung zu, da die dazugehörigen Kompetenzen Wettbewerbern das Kopieren erschweren. Bei dieser Option spreche ich von Complex Service Solutions (CSS).

Beide Ansätze, No-Frills Technology und Complex Service Solutions, sind in den traditionellen Technologie-Unternehmen derzeit noch atypische Erscheinungen. In Zukunft wird ihre Bedeutung je-

doch wachsen und es gibt bereits Unternehmen, die in dieser Hinsicht Erfahrungen gesammelt haben. In den nächsten beiden Kapiteln dienen sie als Beispiele, um die Vor- und Nachteile der beiden Ansätze zu untersuchen.

All das bedeutet nicht, dass Anbieter mit einer traditionellen Strategieausrichtung auf *Advanced Premium Goods* nicht mehr erfolgreich sein können. Ein Unternehmen wie Carl Zeiss, das in forschungintensiven Nischenmärkten wie der Herstellung von Molekularmikroskopen oder optischen Schlüsselkomponenten für Waferstepper (Maschinen für die Produktion kleinster Halbleiterplatten) tätig ist, wird seine führende Position auch ohne große strategische Umstellungen noch eine Zeitlang behaupten können. Andere Technologie-Unternehmen dagegen sehen ihre Wettbewerbsvorteile auf den globalisierten Märkten zunehmend schmelzen. Für sie sind die folgenden Kapitel gedacht.

2.5 Kernaussagen

- Bei wettbewerbsstrategischen Überlegungen geht es vorrangig darum, Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Nach den generischen Optionen von Porter können sich Anbieter auf einem Markt Wettbewerbern gegenüber entweder durch Kostenvorteile oder qualitätsbezogene Differenzierung profilieren.
- Eine Vielzahl westlicher Technologie-Unternehmen verfügen in ihren Märkten über eine führende Position auf Basis von *Advanced Premium Goods*; Letztere zeichnen sich durch fortschrittliche Technik und hohe Produktqualität aus.
- Das stärkste wirtschaftliche Wachstum findet weltweit unter Kundengruppen aus den Schwellen- und Entwicklungsländern statt, bei denen für Premiumprodukte keine Zahlungsbereitschaft besteht.
- Die neuen Wachstumsmärkte werden von neuen Wettbewerbern aus den Schwellen- und Entwicklungsländern bedient, die sich im Lauf der Zeit auch an die qualitätsbewussten Kunden der *Advanced Premium Goods* wenden werden.
- *No-Frills Technology* und *Complex Service Solutions* sind zwei Ansätze für etablierte Technologie-Unternehmen, um wettbewerbsstrategisch den Herausforderungen aktueller Marktentwicklungen zu begegnen.

Weiterführende Literatur

- Abernathy W (1978) Productivity dilemma: Road block to innovation in the automobile industry. Johns Hopkins University Press, Baltimore
- Ansoff HI (1966) Management-Strategie. verlag moderne industrie, Landsberg
- Busch A (2009) Wirtschaftsmacht Brasilien: Der grüne Riese erwacht. Carl Hanser Verlag, München
- Chandler AD (1969) Strategy and structure. Chapters in the history of the American industrial enterprise. MIT Press, Cambridge
- Chesbrough HW (2006) Open business models. Oxford University Press, New York
- Christensen CM (2011) The Innovators Dilemma: Warum etablierte Unternehmen den Wettbewerb um bahnbrechende Innovationen verlieren. Vahlen Franz GmbH, München
- Christensen CM, Raynor ME (2003) The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth. Harvard Business Press, New York
- Clausewitz C von (2010) Vom Kriege. In: Rowohlt's Klassiker der Literatur und Wissenschaft, Deutsche Literatur, Bd. 12 (1963). Rowohlt Verlag, Reinbek
- Gilbert X, Strebel P (1987) Strategies to outpace the competition. J Bus Strategy 8(1):28–36
- Kim WC, Mauborgne R (2005). Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. MA: Harvard Business School Press, Boston
- Kroeger F, Vizjak A, Moriarty M (2008) Beating the global consolidation end-game: Nine strategies for winning in niches. McGraw-Hill, New York
- Oetinger B von, Bassford C, Ghyczy T von (2003) Clausewitz: Strategie denken. AHA-Buch GmbH, München
- Porter ME (1983) Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. Campus Verlag, Frankfurt a. M.
- Porter ME (1996) What is strategy? Harv Bus Rev 74(6):61
- Prahalad CK (2010) Ideen gegen Armut. Der Reichtum der Dritten Welt. Redline, München
- Schumpeter JA (1961) Konjunkturzyklen. Eine theoretische, historische und statistische Analyse des kapitalistischen Prozesses. Bd. I. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen
- Simon H (2007) Hidden Champions des 21. Jahrhunderts: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Campus Verlag, Frankfurt a. M.
- Verma S, Sanghi K, Michaelis H, Dupoux P, Khanna D, Peters P (2011) Companies on the move: rising stars from rapidly developing economies are reshaping global industries. Report, Boston Consulting Group, Januar 2011
- Yao X, Watanabe C, Li Y (2009) Institutional structure of sustainable development in BRICs: focusing on ICT utilization. Technol Soc 31(1):9–28

Counter Strategies im globalen Wettbewerb

Plötner, O.

2012, XII, 154 S. 45 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-642-28137-2